

令和元年6月20日現在

機関番号：10107

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2016～2018

課題番号：16K13379

研究課題名(和文) 情報公開が進まない中小規模民間病院に着目した現状把握と存続をかけた戦略モデル構築

研究課題名(英文) Understanding the current situation focusing on small and medium-sized private hospitals where information disclosure is not progressing and strategic model construction for survival

研究代表者

谷 祐児 (Tani, Yuji)

旭川医科大学・大学病院・准教授

研究者番号：70768689

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、中小規模民間病院が質の高い医療を提供するための安定した経営基盤を獲得するためにアンケート調査やインタビュー調査を通してこれから推進すべき経営モデルの構築を目指すものである。調査結果の分析より、中小規模民間病院では未だ重要視されていない経営戦略立案及び評価の重要性とともに、外部環境の分析及び評価の重要性と外部環境の変化に対する対応の迅速さの重要性が認められた。これらは、一般企業には当然のことと認識されているが、中小規模民間病院においては組織として成熟している病院が少なく、改めて基本的なことを行う必要性が重要であった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では組織や戦略、会計といった複合的な観点での研究を行う事により、たんに研究としてだけでなく、現実の病院経営にフィードバックできるようなより実践的な結果を提示することにより、理論的および実践的双方のインプリケーションを示すことが可能である。また、今後の地域医療の安定を考えただけでも、非常に重要なポイントである。このために、理論構築だけではなく実際の医療経営の現場に於いて行われている外部連携や、医療情報システムなどをはじめとした内部システムを活用することが不可欠である。

研究成果の概要(英文)：The aim of this study was to establish a management model to be promoted in the future through questionnaire surveys and interview surveys in order to obtain a stable management base for small and medium-sized private hospitals to provide high quality medical care. From the analysis of the survey results, the importance of management strategy planning and evaluation that had not yet been emphasized in small and medium-sized private hospitals, with the importance of analysis and evaluation of the external environment and the importance of quickness to respond to changes in external environment Admitted. Although these are recognized as a matter of course for general companies, few small hospitals mature as organizations in small and medium-sized private hospitals, and it was important to do basic things anew.

研究分野：医療経営，経営管理，医療情報

キーワード：医療経営 中小規模民間病院 経営戦略 外部環境 内部環境

### 1. 研究開始当初の背景

病院経営に関する研究はこれまでも行われている、しかし、それらは大学病院や自治体病院をはじめとした国公立病院を対象としたその社会的責任や社会的責務より強く継続性が求められる背景による経営改善に関する研究が比較的多く見られ、昨今は特に管理会計分野を中心とした研究がなされている。にもかかわらず、我が国の地域医療における医療提供の最前線を担っている中小規模民間病院にフォーカスした病院経営に関する研究はほとんどないのが現状である。しかし、これからの社会に求められている地域医療を確保するためには、中小規模民間病院は存続が必要不可欠であり、本研究では、特にこの中小規模民間病院にフォーカスした経営モデルに着目し、各病院が現在所有しているリソースの活用をはじめとした病院経営継続性の観点から研究を行うものである。本研究の前段階として、これまで北海道内中小規模民間病院を対象に組織や戦略面における研究を行ってきたが、対象を全国に広げ、更にこれまでの組織、戦略に加え会計を含めた総合的な観点からの経営モデルを構築する研究である。

### 2. 研究の目的

診療報酬改定や厚生労働省主導による病床機能再編の推進といった厳しい経営環境の中、病院経営はますます困難性を増していくと予想される。特に、地域医療を担っていく中心と考えられる中小規模民間病院においてはその影響は大きく医療の質の担保のために安定した経営基盤を獲得することが今後の課題であると考えられる。本研究では、これまであまり注目されなかった中小規模民間病院にフォーカスし、安定した経営基盤を獲得するための病院経営について、他院連携をはじめとした外部環境への対応、医療情報システムなどを活用した内部環境への対応を戦略、組織そして会計といった統合的観点から解明する研究であり、これから推進すべき経営モデルの構築を目指すものである。

### 3. 研究の方法

初年度である28年度は、中小規模民間病院の経営実態把握としてパイロットヒアリング調査およびアンケート調査および集計を実施し、次年度以降に詳細な分析を実施する。併せて文献長などにより理論的考察を構築した。29年度以降では、初年度に得られたデータを詳細な分析を行う事により得られた知見および文献調査により得られた理論構築をもとに、中小規模病院における経営モデルの構築を行い、ヒアリング調査などを通じて構築したモデルの検証をおこなった。今回実施したアンケート調査は、対象を全国とし200床未満中小規模民間病院4528施設をまず、20床以上100床未満および100床以上200床未満の2グループに分けた。次に、20床以上100床未満の全2458施設から1900施設を、100床以上200床未満の全2070施設から1600施設を無作為に抽出しアンケート調査用紙を郵送した。調査内容は、前回の調査時と同じ内容のアンケート調査票(A3表裏1ページ)を使用した、内容の概要は以下のとおりである。

- 1) 施設概要：12問
- 2) 経営状況：11問
- 3) 経営対策：  
経営対策について：15問  
組織体制について：12問  
外部連携について：6問  
マーケティングについて：8問      合計 64項目

結果分析は、収集したデータから経営パフォーマンス代表指標を定め各要素間との相関分析、外部環境への適応度を示す指標を定めクラスタリングを行いクラスタ間の2乗分析を行った。

### 4. 研究成果

#### (1)調査結果および検討結果

本アンケート調査への回答は、合計264施設から得られ回収率は7.6%であった。

経営関連データ(直近5年間対前年度比売上・直近5年間対前年度比経常利益・一日あたり平均外来患者数・一日あたり平均入院患者数・直近5年間の経営状況印象・今後5年間の経営状況予測、直近5年間の借入金(負債)状況)各指標間の相関分析を行った結果、直近5年間の経営状況印象を経営のパフォーマンスを代表する指標として設定した。この代表指標と各要素間の相関分析の結果では、負の相関として経営対策における経営上の課題、特に財務体質改善や資金調達が有意となった。このことから、経営状況が芳しくない病院の資金繰りの悪化を示唆していると考えられ、これらの課題を解決する必要性が感じられた。一方で、正の相関として有意だったのが、中期事業計画立案、事業実績分析、年度予算作成、コスト対策、IT導入であった。これらのことは、病院経営変革には現状を把握したうえで戦略立案を行い、PDCAサイクルを回しながらそれらを実践していくことの必要性を示していると考えられた。また、職員モチベーション向上の取り組みを積極的に実施、職員教育システムの積極的な取り組み、経営企画職員の採用も正の相関として有意な結果となったことから、病院経営変革には組織体制の充実

化が重要であると考えられた。また独自の外部適応度指標を設定し、この指標を用いてアンケート調査回答病院をクラスタリングをおこなったところ、外部適応力の高い病院が126施設、外部適応力の低い病院が140施設となった。外部適応力の高い病院に有意に見られた項目として、前回の調査ではIT設備導入(PACSシステム・HIS(病院情報システム)・オーダーリングシステム)・年度予算立案・患者に対する集客施策の取組・事業計画立案・コスト対策の有無・職員獲得に対する取り組み、職員教育システムの有無、職員研修制度の有無・経営企画職員の採用・事務部門(受付)の外部委託・サテライトクリニックの開設・診療情報公開の有無であった。病院経営変革に対しては、内部志向・戦略的アプローチとして経営戦略の明確化のための経営計画立案の必要性、内部志向・組織的アプローチとして組織体制充実化のためのモチベーション向上施策の実施および職員獲得施策の積極的な実施の必要性、外部志向・組織的アプローチとして外部へのアプローチの実施と充実化のための外部企業との連携の必要性、外部志向・戦略的アプローチとしてマーケティング部署設置へ向けた取り組みの必要性が示された。

これにより、本研究で提唱したフレームワークを活用した病院経営変革の方向性を4つの視点からアプローチを検討することへの有用性が確認されたとともに、これまであまり重要視されてこなかった組織外部に対する働きかけの重要性も示唆された。

これらの改革を実施するためには、内部志向・戦略的アプローチにおける戦略立案の重要性から、ビジョンや目標を踏まえた戦略立案が必要となる。さらに、次の組織的な対応も欠かせない。内部志向・組織的アプローチにおいては、職員獲得への積極的な施策の実行、その後の職員の意識改革や職員教育システムの強化、職員研修制度の充実など、病院における最大のリソースである人材を最大限活用することで前述の戦略を実行、実現することが可能になるであろう。外部志向・戦略的アプローチにおいては、これまでの受け身的な戦略や戦略の方向性を自組織内にとどめるといったことから発展し、病院においてはこれまであまり実行されてこなかったマーケティングや、病院の顧客である顕在的および潜在的患者に対する直接的あるいは間接的なアプローチの実施が必要となってくるであろう。外部志向・組織的アプローチにおいては、厚生労働省が推し進めている施策である病病連携や病診連携、あるいは地域包括ケアによる他病院あるいは診療所との連携の重要性は今後さらに高まっていくであろうと予測される。また、自院の強みの活用を考えた場合、病院組織との連携だけではなく介護施設や一般企業との連携も視野に入れてネットワークを構築・強化する必要があるであろう。

## (2)結論

これからの中小規模民間病院の経営変革に必要なことは以下の通りであると考えられる。組織が活動していく中で、戦略が非常に重要なのは言うまでもない。しかし、現状多くの中小規模民間病院は戦略どころか理念すら掲げているだけの病院が多い。経営変革を実施するためには、明確な戦略は必要不可欠である。これは組織変革を行っていく上でも明確な事実であろう。また、一般的な組織と同様、病院組織においても組織体制は非常に重要である。それは、病院における最大のリソースである人材を最大限活用することで前述の戦略を実行、実現することが可能になることから、中小規模民間病院の経営変革において必要となると考えるべきである。また、これからの中小規模民間病院においては戦略を立案するうえでもこれらマーケティングは重要である。このような、医療におけるマーケティングの重要性は、昨今とみに注目されるようになり Kotler をはじめとして経営学者もマーケティングの重要性を提唱している(Kotler 2002)。これまでの受け身的な戦略や戦略の方向性を自組織内にとどめるといったことから発展し、病院においてはこれまであまり注目されてこなかったマーケティングや、病院の顧客である顕在的および潜在的患者に対する直接的あるいは間接的なアプローチの実施が必要となってくるであろう。これからの中小規模民間病院の経営変革においては必ず必要となってくるべきである。また、中小規模民間病院は保有しているリソースは限られているため他の医療機関との連携は必要不可欠である。さらに、厚生労働省が推し進めている施策である病病連携や病診連携、あるいは地域包括ケアによる他病院あるいは診療所との連携の重要性は今後さらに高まっていくであろうと予測される。以上のことから、医療の最前線を担う中小規模民間病院のこれからの経営変革には本研究が提示したフレームワークにおける4つのアプローチが必要であることが明らかとなった。そのアプローチとは、以下の通りである。

- 内部志向・戦略的アプローチ
- 内部志向・組織的アプローチ
- 外部志向・戦略的アプローチ
- 外部志向・組織的アプローチ

また、各アプローチにおいて重要となる要素は、内部志向・戦略的アプローチでは明確なビジョンや経営戦略の決定、内部志向・組織的アプローチでは職員の積極的な獲得と教育研修システムの充実、組織的な職員の意識改革、外部志向・戦略的アプローチではマーケティング活動の強化、外部志向・組織的アプローチでは病院以外の組織も含めた他組織とのネットワークの構築と強化である。もちろん、これらの具体的な内容は各病院の置かれている環境や、診療科、病床数などにより異なってくるものではある。しかしながら、これらのことを病院毎に適切な内容を実施することにより経営変革が可能となる。

<参考文献>

- Beckhard, R. . Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA. 1969
- Beckhard R. Harris R. ,Organizational Transitions: Managing Complex Change, 1987
- David A. Nadler, 斎藤彰悟鑑訳, 平野和子訳 .『組織変革のチャンピオン』.  
ダイヤモンド社 . 1998
- Philip Kotler. Thomas Haye. Paul N. Blom, Marketing Professional Service Second edition, 白井義男 監修, 平井祥訳, 『コトラーのプロフェッショナル・サービスマーケティング』, ピアソンエデュケーション, 2002
- Robert K. Yin ,(近藤公彦訳)『新装版 ケーススタディの方法』,千倉書房 2011
- Weick, KE & Quinn, RE. Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-86.1999
- 木村憲洋+医療現場を支援する委員会『だれでもわかる！医療現場のための病院経営のしくみ [改訂版]』株式会社日本医療企画 2012
- 高橋伸夫,「統計調査を用いた組織研究の方法-事後ヒアリング調査の有用性-」,『社会科学紀要』 1993
- 田中道雄『中小企業経営の構図』税務経理協会 2002
- 谷祐児「中小規模病院経営改善における事例研究～変革モデルにおける適応可能性～」,『経営学論集』,vol.85, No.6 2015a
- 谷祐児「中小規模病院経営改善における事例研究～変革モデルにおける適応可能性～」,『商学討究』,Vol.65, No.4 2015b
- 谷祐児,「中小規模病院における病院経営変革に関する考察 -アンケートおよびヒアリング調査より」,『経営学論集』,第87集 2016
- 松原由美『これからの中小病院経営』医療文化社 2004
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣 1993

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計5件)

- 谷祐児, 廣川博之, 病院情報システムの利活用における地域格差の検討-北海道内中小規模民間病院に着目して-, 医療情報学, Vol.38 (Suppl.) 2018 pp.628-629
- 谷祐児, 中小規模医療法人病院経営改善における重要要因 全国対象病院アンケート調査からの考察, 日本経営学論集 Vol188, 2018, p p01\_1-01\_8
- 谷祐児, 中小規模病院における病院経営変革に関する考察, 日本経営学論集 Vol187, 2017, p p01\_1-01\_8
- 谷祐児, 藤原健祐, 鈴木哲平, 小笠原克彦, 廣川博之, 病院情報システムの中小規模民間病院経営に対する寄与への考察, 医療情報学, Vol.37 (Suppl.) 2017 pp.735-736
- 谷祐児, 藤原健祐, 鈴木哲平, 小笠原克彦, 廣川博之, 中小規模民間病院経営改善における病院情報システムの役割に関する考察, 医療情報学, Vol.36(Suppl.)2016 pp.560-561

〔学会発表〕(計8件)

- 谷祐児, 廣川博之, 病院情報システムの利活用における地域格差の検討-北海道内中小規模民間病院に着目して-, 第38回医療情報学連合大会, 2018年
- 谷祐児, 藤原健祐, 小笠原克彦, 北海道中小規模民間病院における病院情報システム利活用の検討, 第46回日本放射線技術学会秋季学術大会, 2018年
- 谷祐児, 藤原健祐, 鈴木哲平, 小笠原克彦, 廣川博之, 病院情報システムの中小規模民間病院経営に対する寄与への考察, 第37回医療情報学連合大会, 2017年
- 谷祐児, 藤原健祐, 小笠原克彦, 中小規模民間病院経営における医療情報システムの役割 全国アンケート調査からの考察, 第45回日本放射線技術学会秋季学術大会, 2017年
- 谷祐児, 中小規模医療法人病院経営改善における重要要因 全国対象病院アンケート調査からの考察, 日本経営学会第91回大会, 2017年
- 谷祐児, 藤原健祐, 鈴木哲平, 小笠原克彦, 廣川博之, 中小規模民間病院経営改善における病院情報システムの役割に関する考察, 第36回医療情報学連合大会, 2016年
- 谷祐児, 藤原健祐, 小笠原克彦, 中小規模民間病院における病院経営での医療情報システムの役割, 第44回日本放射線技術学会秋季学術大会, 2016年
- 谷祐児, 中小規模病院における病院経営変革に関する考察, 日本経営学会第90回大会, 2016年

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。